

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование организационной культуры  
в ООО «ЧОП Регион»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Исполнитель:  
Худякова Кристина Владимировна  
студент группы Б-41зНТ, 4 курса,  
заочного отделения,  
направление «38.03.03 – Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Научный руководитель:  
Симонова И.А.,  
кандидат философских наук

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО ЧОП «РЕГИОН» .....</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика деятельности ООО ЧОП «Регион» .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом ООО ЧОП «Регион» .....	11
1.3. Анализ организационной культуры ООО ЧОП «Регион» .....	23
Выводы по первой главе .....	31
<b>ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО ЧОП «РЕГИОН» .....</b>	<b>33</b>
2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» .....	33
2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» ...	39
2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» ...	43
Выводы по второй главе .....	47
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>49</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>52</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Управление организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее организационной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Поскольку культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура влияла на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

«Фирмы с ярко выраженной, сложившейся организационной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него актуализируются потребности

иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит организационная культура» [61].

Актуальность темы для ООО ЧОП «Регион» обусловлена тем, что из-за пренебрежения вопросами формирования организационной культуры предприятие не в состоянии рационально использовать свой кадровый потенциал, что проявляется главным образом в высоком уровне текучести кадров по причине отсутствия работы по управлению организационной культурой.

Все это определило высокую актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы.

В связи с этим выявлена проблема: необходимость совершенствования организационной культуры.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион».

Задачи исследования:

- 1) провести теоретический анализ литературы по проблеме организационной культуры;
- 2) проанализировать систему управления персоналом;
- 3) проанализировать организационную культуру;
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры;
- 5) определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность рекомендаций.

Объектом исследования является организационная культура.

Предметом - совершенствование организационной культуры ООО ЧОП «Регион».

Методы исследования: теоретический анализ и обобщение литературы в сфере управления человеческими ресурсами, описание, сравнение, анализ документов и др.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определен научный аппарат исследования.

В первой главе приводится характеристика деятельности предприятия ООО ЧОП «Регион», а также результаты анализа системы управления персоналом и анализа организационной культуры ООО ЧОП «Регион».

Во второй главе содержатся рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион», а также основы нормативно-правового обеспечения и прогноз социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию организационной культуры.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО ЧОП «РЕГИОН»**

## **1.1. Характеристика деятельности ООО ЧОП «Регион»**

Анализируемая организация ООО ЧОП «Регион» является частным охранным предприятием. Адрес предприятия: Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул. Ильича, д. 105.

Основным видом деятельности исследуемой организации является оказание охранных услуг.

Основным направлением деятельности охранного предприятия является обеспечение безопасности объектов коммерческой недвижимости. Зона предоставления услуг ежегодно расширяется.

Правовая основа частного охранного предприятия: Конституция Российской Федерации, Федеральный закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» №2487-1 от 11.03.1992 года (в ред. от 27.12.2009), другие законы и иные правовые акты Российской Федерации.

Согласно вышеупомянутому закону, частная детективная и охранная деятельность определяется как оказание на возмездной договорной основе услуг физическим и юридическим лицам, имеющими специальное разрешение (лицензию) органов внутренних дел организациями и индивидуальными предпринимателями в целях защиты законных прав и интересов своих клиентов.

ООО ЧОП «Регион» имеет соответствующую лицензию на оказание охранных услуг, выданную Управлением внутренних дел. Срок действия лицензии – 5 лет. Лицензионными требованиями и условиями при осуществлении охранной деятельности являются:

- наличие письменного договора с каждым клиентом, оформленного в соответствии с требованиями законодательства, регламентирующего охранную деятельность.

- наличие у работников лицензии на осуществление охранной функции, квалификации, отвечающей требованиям Закона Российской Федерации «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» и подтвержденной удостоверениями охранника.

- соблюдение лицензиатом требований нормативных правовых актов Российской Федерации, регламентирующих охранную деятельность, а также оборот оружия и специальных средств.

На ООО ЧОП «Регион» практикуется разработка индивидуальных договоров на охрану каждого объекта с учетом его специфики, что говорит о высокой степени творческого участия управленческого аппарата в организации охраны.

Также в ООО ЧОП «Регион» осуществляется разработка и использование индивидуальных инструкций по охране на каждый объект с учетом его специфики.

Аппаратом управления, а именно начальниками отделов охраны, совместно со старшими по объектам постоянно проводятся проверки несения службы на объектах охраны. Также постоянно осуществляется проверка охраны объектов старшими по объектам подведомственных объектов.

Принципы работы и решаемые задачи ООО ЧОП «Регион»:

1. Законность. Деятельность частного охранного предприятия и всех его сотрудников осуществляется в строгом соответствии требованиям законодательства Российской Федерации. Только опираясь на силу закона, можно быть по-настоящему сильным и уверенным в своей правоте. Сотрудники ООО ЧОП «Регион» четко следуют указанию не нарушать закон, действовать в рамках права, защищать деятельность клиентов всеми доступными, законными способами.

2. Качество. ООО ЧОП «Регион» стремится всегда быть впереди по качеству, своевременности и надежности предоставляемых охранных услуг. Опираясь на большой опыт работы и обширную клиентскую базу, мы выработали проверенные временем методики. Качественная работа сотрудников ЧОП – это залог успешности охранного предприятия. Только качественная, компетентная и слаженная работа могут служить стимулом для развития и повышения конкурентоспособности на рынке частных охранных услуг.

3. Профессионализм. Сотрудники ЧОП детально знают свое дело: работают только в соответствии с законодательством и должностными инструкциями, обладая навыками из смежных профессий, перекликающимися с охранными услугами, сотрудники ООО ЧОП «Регион» успешно реализуют это в практической деятельности.

Понятие «постоянного совершенствования профессиональных качеств» прочно вошло в жизнь и трудовые будни сотрудников ЧОП, благодаря чему и достигается реализация планов каждого на пути к успеху и карьерному росту, а также личностный и профессиональный рост каждого сотрудника.

ООО ЧОП «Регион» заинтересовано в компетентных сотрудниках, знающих и любящих свое дело, людях ответственных и готовых пройти все этапы работы, начиная от охранника, заканчивая руководителем.

4. Доверие. Все отношения с клиентами и партнерами нашей организации – ООО ЧОП «Регион» построены на принципах конфиденциальности, взаимного доверия и уважения. Работая, обеспечивая безопасность клиента, и ориентируясь на его потребности в тех или иных охранных услугах, оказываемых ЧОП, для нас главенствующее положение всегда занимает отстаивание интересов и позиций нашего клиента.

5. Предупреждение угроз. Опыт работы ООО ЧОП «Регион» показывает, что на сегодняшний день одной из самых главных задач в решении проблем обеспечения безопасности бизнеса, являются превентивные или же предупредительные меры; необходимо обеспечение комплекса



предупредительных мероприятий по возможным угрозам скрытого или открытого характера. Охрана нашего ЧОП не раз показала себя с лучшей стороны, сумев не только задержать преступников, но и, что не менее важно, пресечь и предупредить попытки таких противоправных действий.

Далее рассмотрим организационную структуру управления ООО ЧОП «Регион» (рис. 1). Организационная структура управления – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого.

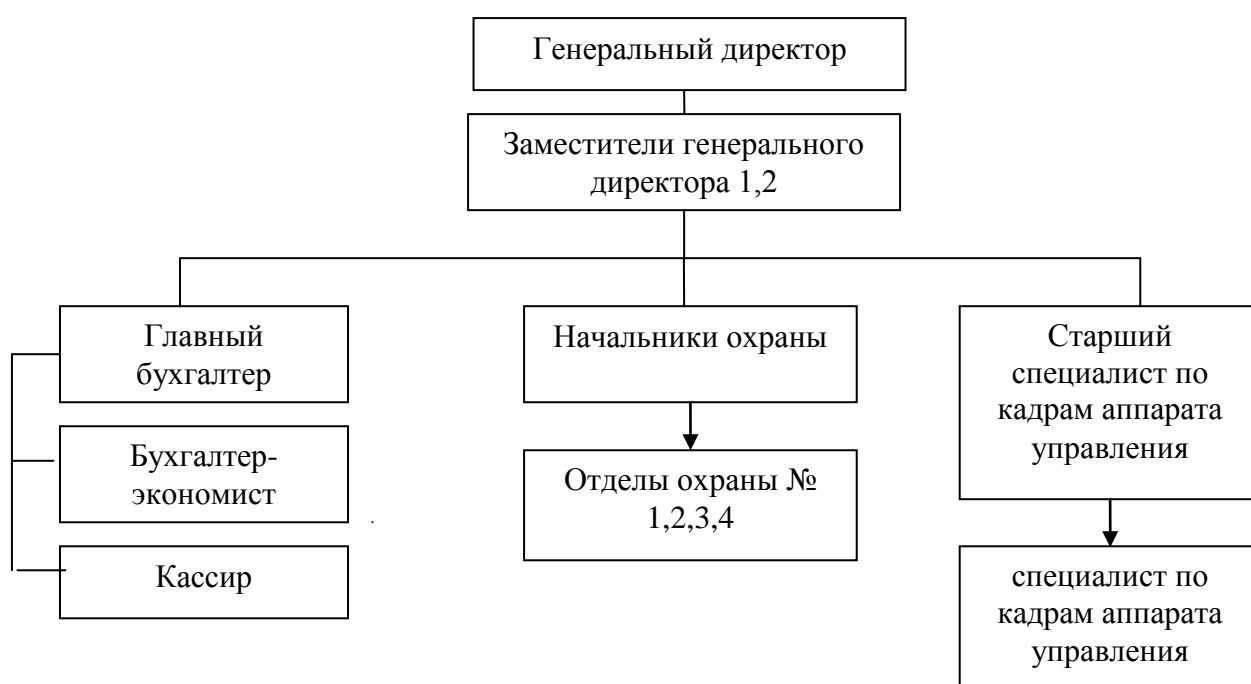


Рисунок 1 – Организационная структура ООО ЧОП «Регион» (схема)

Генеральный директор является первым лицом компании и имеет все полномочия по управлению ООО ЧОП «Регион».

При существующей структуре управления руководителю организации непосредственно подчиняются:

- заместители генерального директора;
- главный бухгалтер;
- начальники охраны;

– старший специалист по кадрам аппарата управления.

Генеральный директор опирается в своей работе на управление, в которое входят руководители всех подразделений. Генеральный директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом ООО ЧОП «Регион», контролирует работу подразделений и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления. Именно генеральный директор представляет на совет директоров финансовый план и отвечает за его выполнение. Помимо ежегодных планов генеральный директор отвечает за разработку долгосрочного плана.

Как видно по схеме (рис. 1), тип организационной структуры – линейно-функциональный. Данный тип организационной структуры основан на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Линейно-функциональный тип структуры объединяет лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

На наш взгляд, тип организационной структуры выбран правильно, т.к. предприятие и численность персонала на среднем уровне, контроль деятельности обеспечивается.

Результаты хозяйственной деятельности, основные экономические показатели ООО ЧОП «Регион» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ показателей экономической деятельности  
ООО ЧОП «Регион», тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г.	
				абс.	отн., %
выручка	3855	4175	3220	-635	83,5
себестоимость услуг	1766	1894	1931	165	109,3
валовая прибыль	2089	2281	1289	-800	61,7
коммерческие расходы	0	0	33	33	-
управленческие расходы	1433	1783	448	-985	31,3
прибыль от продаж услуг	656	498	841	185	128,2
прочие доходы	346	211	0	-346	0

1	2	3	4	5	6
прочие расходы	55	95	212	157	385,5
прибыль до налогообложения	947	614	616	-331	65,0
текущий налог на прибыль	166	147	157	-9	94,6
чистая прибыль	781	467	459	-322	58,8
рентабельность (чистая прибыль / валовая прибыль)	0,20	0,11	0,14	-0,06	70,0

Таким образом, можно сделать выводы: большинство экономических показателей предприятия в 2015 г. по сравнению с показателем за 2013 г. ухудшились: выручка снизилась на 635 тыс. руб. (или 83,5%), валовая прибыль – на 800 тыс. руб. (61,7%), чистая прибыль – на 322 тыс. руб. (58,8%); себестоимость услуг выросла на 165 тыс. руб. (109,3%), прибыль от продаж услуг повысилась на 185 тыс. руб. (128,2%), прочие расходы предприятия выросли на 157 тыс. руб. (385,5%); следовательно, предприятию необходимо улучшать свои экономические показатели.

В целом финансовое положение ООО ЧОП «Регион» можно считать неустойчивым.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом ООО ЧОП «Регион»**

Организация работы с кадрами в ООО ЧОП «Регион» возложена не только на старшего специалиста по кадрам аппарата управления и специалиста по кадрам аппарата управления, но и на руководителей подразделений ООО ЧОП «Регион». Формирование стратегии управления человеческими ресурсами определяется принятой руководством стратегией деятельности всего охранного предприятия. При определении целей управления персоналом учтены цели компании, экономические аспекты, потребности и интересы работников (достойная оплата и удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

Формирование принципов кадровой работы – это динамичный процесс, результаты которого должны быть отражены и закреплены в виде внутренних нормативных документов, а их положения реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений, начиная с руководителя охранного предприятия. В ООО ЧОП «Регион» такими документами являются:

1. Положение о персонале ООО ЧОП «Регион».
2. Положение об отделе кадров ООО ЧОП «Регион».
3. Должностные инструкции сотрудников ООО ЧОП «Регион».
4. Положение о премировании сотрудников ООО ЧОП «Регион».

Функциональные обязанности отдела кадров заключаются в следующем: разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития; оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ; учет личного состава; хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству; контроль исполнения руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с персоналом; изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению; набор и отбор персонала; адаптация персонала; анализ состава специалистов, деловых качеств работников с целью их рационального использования; создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов; работа по созданию резерва на выдвижение; подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии; подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению; организация контроля состояния трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка; ведение всей отчетности по кадровым вопросам.

К числу основных задач, возложенных на кадровую службу, относятся: создание работоспособного трудового коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели; формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива фирмы;

подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала фирмы; совершенствование организации труда; стимулирование работников; создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала; повышение производительности и качества труда; оптимизация средств на содержание персонала и т.д.

В ходе взаимодействия с другими подразделениями организации специалисты по кадрам получают от них заявки на прием специалистов, служебные записки о поощрении, графики отпусков и т.п.

Кадровая служба, в обществе наделена следующими полномочиями: требовать от всех подразделений организации представления необходимых для ее работы материалов; принимать работников, организации по вопросам перемещения и увольнения; взаимодействовать с другими организациями по вопросу подбора кадров; требовать от других подразделений обязательного выполнения тех указаний, которые предусмотрены положением об отделе кадров.

В организации издаются приказы о приеме и увольнении, подписываются трудовые договоры с работниками, вносятся записи в трудовые книжки, ведутся личные карточки работников. Документы составляют минимально обязательный объем документов отдела.

Приказами по кадрам оформляются также предоставление отпуска, объявление поощрений и взысканий, присвоение разрядов, установление размеров оплаты труда, командирование сотрудников и др.

Трудовые правоотношения работодателя (предприятия) с работником регулируются Трудовым кодексом (ТК) РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ.

Приказы по кадрам – основные документы, определяющие служебное положение работников, являются основанием для внесения соответствующих записей в документы по учету труда и его оплаты.

При соблюдении правил работы с документами приказы печатаются на специальных бланках, пригодных к длительному хранению. По кадровым приказам ведется нумерация, отдельная от приказов по основной деятельности.

К особенностям ведения делопроизводства в кадровой службе можно также отнести использование унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденных Постановлением Госкомстата от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»: приказ (распоряжение) о приеме работника на работу; личная карточка работника; штатное расписание; приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу; приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику; график отпусков; приказ (распоряжение) о прекращении; (расторжении) трудового договора с работником (увольнении); приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку; командировочное удостоверение; служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении; приказ (распоряжение) о поощрении работников.

Для регистрации и учета всей документации, создаваемой и используемой в деятельности отдела кадров общества, а также хранящейся в ней, используются книги учета и журналы. Например, Книга учета приказов: о приеме; о предоставлении отпусков (учебных, за свой счет, основных оплачиваемых, дополнительных и т.д.); о переводе; об увольнении; Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним; Книга учета личных заявлений сотрудников; Книга учета сотрудников принятых на работу; Книга учета сотрудников, уволенных с работы и др.

Другой особенностью в деятельности отдела кадров является способ хранения документации. Хранению непосредственно в отделе кадров подлежат личные дела и личные карточки сотрудников, трудовые книжки, а также иные кадровые документы, необходимые для осуществления деятельности кадровой службы.

Трудовые книжки ведутся на всех сотрудников, кроме работающих по совместительству (на эту категорию работников трудовые книжки ведутся по основному месту работы). В обязанности специалистов отдела кадров входит ведение, учет и хранение трудовых книжек и вкладышей к ним.

Хранятся трудовые книжки в специальных ящиках, которые находятся в металлических шкафах. Книжки расположены в алфавитном порядке. В этих же шкафах и таких же ящиках хранятся не востребовавшие книжки сотрудников, уволенных с работы.

Учет и регистрация личных дел ведется в «Книге учета и алфавита личных дел».

Выдаются личные дела только для служебного пользования. Выдача производится под расписку в специальном журнале.

Изучив основные положения номенклатуры дел, можно сделать вывод о деятельности отдела кадров в целом. Все документы, указанные в номенклатуре, не просто используются кадровой службой, но и непосредственно являются основой ее работы. Сотрудники отдела кадров занимаются разработкой и ведением вопросов, которые эти документы регламентируют.

Учет документации ведется с помощью баз данных. Система предоставляет работникам отдела кадров следующие возможности: оперативный доступ к информации о кадровом составе; получение сведений о всех назначениях работника в пределах предприятия, а также о всех приказах, касающихся этого человека; подготовка и издание приказов; изменение штатного расписания, получение информации о ставках, вакансиях, внештатных работниках и занятых должностях; подготовка аналитических данных, получение стандартных форм отчетности и различного вида документов; все сведения хранятся в единой информационной базе, что обеспечивает оперативный доступ к ним с нескольких рабочих мест и параллельную работу в системе нескольких человек.

Используемые в обществе автоматизированные системы обеспечивают эффективную и удобную работу по документированию и управлению персоналом.

Далее рассмотрим деятельность относительно функций управления персоналом.

Функция набора и отбора персонала ООО ЧОП «Регион» применяется следующим образом.

При поступлении устной заявки от линейных руководителей на найм сотрудника определенной должности и требований к кандидату, специалист по кадрам формулирует объявление о вакансии и размещает его в печатных изданиях («Работу всем», «Тагильский курьер»), на сайтах («Rabota66»), а также звонит потенциальным кандидатам из базы данных, информирует уже работающих сотрудников об открывшейся вакансии. Таким образом, технология набора персонала представлена источниками привлечения как внешними, так и внутренними.

Прежде чем привлекать кандидатов на вакантное место, организация определяет требования к кандидатам. После этого следующий этап – отбор кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Отбор сотрудников ООО ЧОП «Регион», в т.ч. охраны, осуществляется на конкурсной основе.

При подборе охранников предпочтение отдается представителям Вооруженных Сил РФ, МВД и ФСБ, а также работавшим в других частных охранных агентствах.

Поиск работников, не выполняющих охранные функции, осуществляется подбор с помощью объявлений в прессе, в сети Интернет.

Обычно при отборе персонала используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Необходимость использования комплекса различных методов связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально



соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Технология отбора персонала представлена следующими этапами: краткое телефонное интервью по поступившим резюме, анализ резюме и анкет кандидатов, приглашение на собеседование, непосредственно собеседование со специалистом по кадрам, повторное собеседование с линейным руководителем.

Методы отбора:

- собеседование. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу, хотя бы без одного собеседования;
- практика приема на работу с испытательным сроком;
- анализ анкетных данных (или анализ биографических данных).

Функцию адаптации персонала осуществляют как специалист по кадрам (в части ознакомления работника с Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией), так и линейный руководитель (в части знакомства с коллективом, рабочим местом, требованиями к выполнению функциональных обязанностей).

Функция обучения и повышения квалификации персонала осуществляется в основном посредством обучения охранников (получения ими лицензии, удостоверения), внешних семинаров офисных сотрудников.

Статьей 11.1 Федерального закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» № 2487-1 от 11.03.1992 года (ред. от 27.12.2009 № 379-ФЗ) определен правовой статус частного охранника.

Право на приобретение правового статуса частного охранника предоставляется гражданам, прошедшим профессиональную подготовку и сдавшим квалификационный экзамен, и подтверждается удостоверением частного охранника. Порядок сдачи квалификационного экзамена и выдачи удостоверения частного охранника устанавливается Правительством Российской Федерации. Частный охранник работает по трудовому договору с

частной охранной организацией, и его трудовая деятельность регулируется трудовым законодательством и указанным законом.

Удостоверение частного охранника выдается сроком на пять лет. Срок действия удостоверения частного охранника может продлеваться в порядке, установленном Правительством РФ. Продление срока действия удостоверения частного охранника осуществляется только после повышения квалификации в образовательных учреждениях.

Итак, можно сделать вывод, что все функции управления персоналом применяются на предприятии, с использованием различных современных методов, однако совсем не представлена функция формирования организационной культуры.

Далее проведем анализ кадрового состава предприятия, в табл. 2 представим данные о численности персонала ООО ЧОП «Регион».

Таблица 2 – Численность персонала ООО ЧОП «Регион» по категориям, чел.

Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изм.(2014-2013г.г.)	Изм.(2015-2014г.г.)	Изм. (2015-2013г.г.)
Административно-управленческий персонал	12	12	14	-	+2	+2
Охранники	156	176	222	+20	+46	+66
Итого	168	188	236	+20	+48	+68

Из данных таблицы 2 можно заключить, что численность персонала ООО ЧОП «Регион» в 2015 г. увеличилась на 48 чел. по отношению к 2014 г., по отношению к 2013 г. на 68 чел. За три года численность персонала увеличилась на 68 чел. Наибольшее количество сотрудников (категория персонала) составляют охранники (222 чел. в 2015 г.).

Таблица 3 – Структура персонала ООО ЧОП «Регион» по категориям, %

Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изм. (2014-2013г.г.)	Изм. (2015-2014г.г.)	Изм. (2015-2013г.г.)
Административно-управленческий персонал	7,1	6,4	5,9	-0,7%	-0,5	-1,2
Охранники	92,9	93,6	94,1	+07%	+0,5	+1,2
Итого	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Анализ структуры персонала компании по данным таблицы 3 позволяет установить, что в 2015 г. 94,1 % персонала это сотрудники, осуществляющие охранные функции, 5,9% – административно-управленческий персонал.

Подавляющее число сотрудников ООО ЧОП «Регион» – это сотрудники охраны, именно они выполняют функции, связанные с основной деятельностью компании. Поэтому качественный подбор этих сотрудников имеет важное значение для успешности компании в целом.

Охранники ООО ЧОП «Регион» обеспечиваются форменной одеждой с эмблемой ООО ЧОП «Регион», при этом каждый охранник имеет два комплекта одежды в зависимости от сезона.

Таблица 4 – Анализ персонала ООО ЧОП «Регион»  
по уровню образования, стажу работы, полу

Показатели	Абсолютные изменения, чел.			Относительные изменения, %		
	2014 г.	2015 г.	Изм. (+,-)	Уд. вес 2014 г.	Уд. вес 2015 г.	Изм. (+,-)
Всего персонала	188	236	+71	100%	100%	
Анализ персонала по уровню образования						
высшее	64	77	+13	34,0%	32,6%	-1,4%
незаконченное высшее	21	14	-7	11,2%	5,9%	-5,3%
средн.специальное	78	100	+22	41,5%	42,4%	+0,9%
общее среднее	25	45	+43	13,3%	19,1%	-5,8%
Анализ персонала по полу						
женщины	11	13	+2	5,9	5,5	-0,4
мужчины	177	224	+47	94,1	94,5	+0,4

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в

структуре персонала ООО ЧОП «Регион» занимают работники со средне-специальным образованием: в 2014 г. – 41,5%, в 2015 г. – 42,4% (рис. 3). 32,6% работников в 2015 г. и 34% в 2014 г. имеют высшее образование. Все это указывает на довольно хорошие показатели в структуре персонала по образованию.

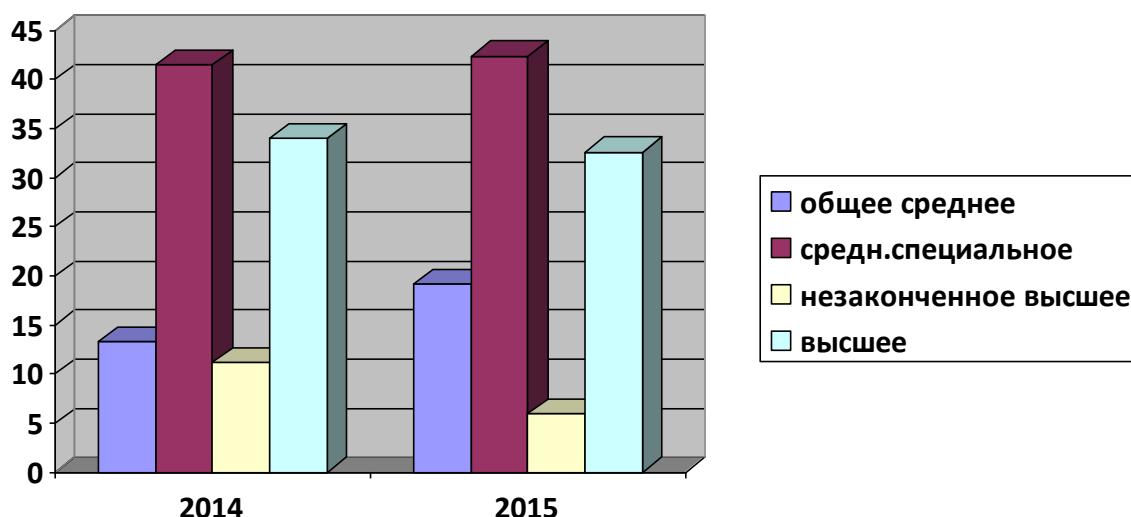


Рисунок 3 – Структура персонала по образованию, %

На следующем этапе рассмотрим структуру персонала по полу (рис. 4).

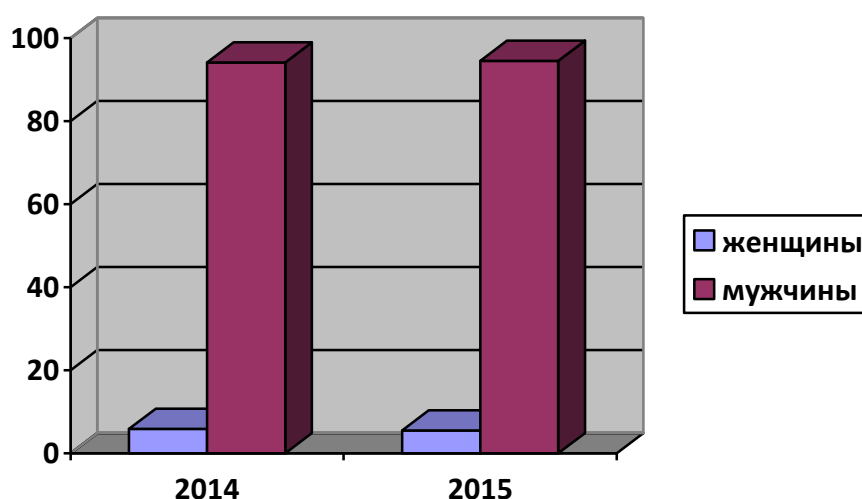


Рисунок 4 – Структура персонала по полу

Данные свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают мужчины (в 2014 г. – 94,1%, в 2015 г. – 94,5%), что характерно для данного предприятия.

Относительный показатель текучести (табл. 5) – коэффициент текучести кадров – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников (1):

$$K_T = P_y / p * 100 \quad (1)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести;

$P_y$  – численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  – среднесписочная численность работающих.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ ) – отношение числа выбывших за период работников ( $Ч_B$ ) к среднему списочному их числу:

$$K_B = Ч_B / Ч_c \quad (2)$$

Коэффициент замещения ( $K_3$ ) – отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднему списочному их числу:

$$K_3 = (Ч_п - Ч_B) / Ч_c \quad (3)$$

Ниже в таблице 5 представлены результаты расчета коэффициентов движения персонала.

Таблица 5 – Расчет коэффициентов (движение персонала)

Название коэффициента	Обозначение	Период (год)		
		2013	2014	2015
Коэффициент текучести	Кт	9,4	12	13,4
Коэффициент прибытия	Кв	0,1	0,12	0,13
Коэффициент замещения	Кз	0,04	0,04	0,01

В процессе анализа организации набора и отбора персонала в ООО ЧОП «Регион» были выявлены следующие негативные тенденции: рост уровня текучести кадров.

Ниже в табл. 6 указаны данные о причинах увольнений по итогам «интервью на выходе», которое проводит специалист по кадрам с каждым увольняющимся сотрудником.

Таблица 6 – Причины увольнений сотрудников

Причина увольнения сотрудников	Кол-во, 2015 г., %
Несовпадение ценностей, негативный социально-психологический климат	56
Низкий уровень заработной платы, напряженный график работы	27
Условия труда	12
Отсутствие перспектив карьерного роста	5
	100

Таким образом, по итогам «интервью на выходе» можно заключить, что основными причинами увольнений являются в большей мере несовпадение ценностей и негативный социально-психологический климат (56% опрошенных), в меньшей мере – низкий уровень заработной платы, напряженный график работы, условия труда и отсутствие перспектив карьерного роста. Следовательно, высокий уровень текучести кадров обусловлен отсутствием работы по управлению и формированию организационной культуры.

Изучив содержание работы по функциям управления персоналом ООО ЧОП «Регион», можно сделать вывод, что большинство функций по управлению персоналом применяется, причем с использованием разных

методов, а главной проблемой в сфере управления персоналом в организации является то, что отсутствует функция формирования организационной культуры. На наличие проблем в подсистеме управления персоналом ООО ЧОП «Регион» указывает высокий уровень текучести кадров (13,4 в 2015 г. по сравнению с показателем 9,4 в 2013 г.), уровень текучести кадров за последние 3 года неуклонно растет – что также является негативной тенденцией.

Организация работы с персоналом на ООО ЧОП «РЕГИОН» возложена на отдел кадров. Однако ответственность за реализацию принципов кадровой политики лежит не на отделе кадров, а на руководителе ООО ЧОП «РЕГИОН», так как формирование стратегии управления человеческими ресурсами определяется принятой руководством стратегией деятельности всего охранного предприятия.

### **1.3. Анализ организационной культуры ООО ЧОП «Регион»**

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

«Организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплоченности работников данного предприятия» [49, с. 10].

В данной работе за основу возьмем следующее определение, данное российским автором А.Я. Кибановым, т.к. оно более детальное и наиболее нам близко: «Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура

предпринимательства») – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий» [53, с. 515]. Исходя из данного определения, организационная культура и корпоративная культура являются синонимами, поэтому в данной работе будем придерживаться этого мнения.

«Анализируя структуру организационной культуры, Э.Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и объяснить в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру» [17, с. 343].

Важность и значимость организационной культуры для предприятия, а также ее анализа и совершенствования, состоит в то, что сильная организационная культура позволяет работникам идентифицировать себя с



организацией, мотивирует их на достижение организационных целей, через осознание определенных (иногда негласных) норм и правил, упрощает процессы принятия решений, адаптацию в коллективе новых сотрудников.

Ошибка большинства российских руководителей, что относится и к ООО ЧОП «Регион», заключается в нежелании учитывать воздействие организационной культуры на эффективность управления персоналом, развития предприятия и формирования организационного сознания, которое определяет поведение, цели и даже мироощущение всех сотрудников данной организации. А ведь именно характеристики организационной культуры влияют на все процессы, происходящие в организации. Знание этих особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и устойчивость (стабильность) предприятия.

Таким образом, затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры направлены на перспективу и в дальнейшем не только окупаются, но и способствуют сохранению и процветанию организации в условиях усиления конкуренции.

Наблюдение и опрос показали, что на анализируемом предприятии руководством не уделяется внимания анализу, формированию, совершенствованию организационной культуры.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Теперь проведем анализ существующей организационной культуры ООО ЧОП «Регион».

«Модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с организационной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека, на власть.

Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели организационной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре какой-либо из них» [63].

По результатам опроса (методика Г. Харрисона) нами выявлено, что организационная культура ООО ЧОП «Регион» направлена на роль. Это значит, что объединение работников определяется такими факторами как коммуникации и стереотипы поведения (имеют значения титулы). Принятие решений, в свою очередь, имеет в своей основе процедуры, официальные положения, подчинения правилам. В качестве недостатка можно отметить довольно слабое (медленное) реагирование на изменение ситуации, а именно: замедленный формальный процесс принятия решений. Обязанности четко распределены (по большей части на основании должностных инструкций), никто из персонала не стремится выходить за установленные рамки, т.е. проявлять инициативу. Для предприятия характерна бюрократия (функциональная организация).

В таблице 7 представлены основные факторы и характеристики организационной культуры ООО ЧОП «Регион».

Таблица 7 – Факторы и характеристики организационной культуры  
ООО ЧОП «Регион» по методике Г. Харрисона

Сильные стороны	Позитивные характеристики
Обязанности четко распределены (по большей части на основании должностных инструкций).	Объединение работников определяется такими факторами как коммуникации и стереотипы поведения (имеют значения титулы). Принятие решений имеет в своей основе процедуры, официальные положения, подчинения правилам, что проявляется в соблюдении официальных документов и правил.

Слабые стороны	Негативные характеристики
Медленное реагирование на проявления внешней среды за счет повышенного уровня бюрократии. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, предприятию не хватает гибкости.	Для предприятия характерна бюрократия (функциональная организация), что проявляется в замедленном формальном процессе принятия решений. Предприятию присущи стремление к ограничению свободы действий. Никто из персонала не стремится выходить за установленные рамки, т.е. проявлять инициативу.

Таким образом, ООО ЧОП «Регион» как предприятие с культурой, ориентированной на роль, стремится к рациональности и аккуратности, насколько это возможно. В центре внимания – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Предприятию присущи стремление к ограничению свободы действий (что и проявляется в отсутствии инициативы со стороны работников), соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Стабильность также ценится, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, предприятию не хватает гибкости. При этом желаемым типом организационной культуры на данном предприятии является ориентированная на личность культура, которая характеризуется тем, что в центре всего – потребности людей, принятие решений происходит через достижение согласия, а сотрудники поддерживают друг друга.

Далее в табл. 8 представим результаты опроса (интервью) сотрудников по модели Э. Шейна, который мы провели в целях анализа структуры организационной культуры.

Таблица 8 – Описание структуры организационной культуры  
ООО ЧОП «Регион» по модели Э. Шейна

Уровни организационной культуры	Проявления организационной культуры (характеристика по предприятию)
1	2
Артефакты	<p>Правила корпоративной этики не прописаны в локальных нормативных актах.</p> <p>Нормы и правила поведения в организации, правила электронной переписки и этика телефонных переговоров – в ООО ЧОП «Регион» применяются общепринятые правила, но они не прописаны в локальных нормативных актах.</p> <p>Дресс-код – применяется только для охранников, для которых предусмотрена форменная одежда; для остальных сотрудников – применяются общепринятые нормы, но они не прописаны в локальных нормативных актах.</p>
Провозглашаемые ценности	<p>Миссия не прописана в локальных нормативных актах, четко не сформулирована.</p> <p>Ключевые ценности – устно декларируются (приветствуется лояльность и приверженность организации, которые должны быть выражены в длительном периоде работы в данной организации; доверие).</p> <p>Видение будущего организации не прописано в локальных нормативных актах, четко не сформулировано.</p>
Базовые представления	<p>Ориентация на долгосрочные цели предприятия – по сути проводится только оперативное управление деятельностью фирмы.</p> <p>Гордость за свою компанию, ощущение причастности к ней – по опросам сотрудников – можно оценить на среднем уровне.</p> <p>Ориентация на командную работу – по опросам работников выражено на среднем уровне.</p> <p>Широкое вовлечение сотрудников в корпоративную жизнь – по сути мало применяется. Мероприятия, относящиеся к развитию организационной культуры – празднование Нового года, поздравления с праздниками 23 февраля и 8 марта. Других мероприятий (спортивных, досуговых и т.д.), которые бы позволяли развивать организационную культуру, объединять сотрудников, не проводится.</p>

Таким образом, анализ по модели Э. Шейна на уровне артефактов организационной культуры показал, что в ООО ЧОП «Регион» правила корпоративной этики не прописаны в локальных нормативных актах; нормы и правила поведения в организации, правила электронной переписки и этика телефонных переговоров – применяются общепринятые правила, но они не прописаны в локальных нормативных актах; дресс-код – применяется только для охранников, для которых предусмотрена форменная одежда; для остальных

сотрудников – применяются общепринятые нормы, но они не прописаны в локальных нормативных актах.

На уровне провозглашаемых ценностей: миссия и видение не прописаны в локальных нормативных актах, четко не сформулированы; ключевые ценности устно декларируются (приветствуется лояльность и приверженность организации, которые должны быть выражены в длительном периоде работы в данной организации; доверие).

На уровне базовых представлений ориентация на долгосрочные цели предприятия – по сути, проводится только оперативное управление деятельностью фирмы. Гордость за свою компанию, ощущение причастности к ней – по опросам сотрудников – можно оценить на среднем уровне. Ориентация на командную работу – по опросам работников выражено на среднем уровне. Широкое вовлечение сотрудников в корпоративную жизнь – по сути, мало применяется.

Следующим шагом рассмотрим необходимые элементы организационной культуры; опишем то, как происходит управление организационной культурой в ООО ЧОП «Регион» на данный момент:

1) Анализ документов показал, что на предприятии отсутствуют локальные нормативные акты, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры, такие как: Корпоративный кодекс, Кодекс корпоративной этики, Кодекс корпоративного поведения и т.д.; кроме того, в должностных инструкциях отсутствуют пункты, относящиеся к организационной культуре. Нигде не прописаны ценности, поощряемые организацией.

2) Нет структурного закрепления функции формирования, управления организационной культурой, а именно: отсутствует специалист, в функции которого входило бы формирование организационной культуры.

3) В коллективе практически не сформированы традиции и ритуалы. Отсутствует четкая система формирования организационной культуры, а именно: традиции, обычаи, которые могли бы стать ее основой.

4) Мероприятия, относящиеся к развитию организационной культуры – празднование Нового года, поздравления с праздниками 23 февраля и 8 марта. Других мероприятий (спортивных, досуговых и т.д.), которые бы позволяли развивать орг. культуру, объединять сотрудников, не проводится.

Слабая культура ООО ЧОП «Регион» характеризуется наличием следующих признаков:

1) Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в отрасли, ситуации. Долгосрочные цели отсутствуют.

2) Отдельные части организации (службы, отделы) не способны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина.

В ходе анализа нами выявлены проблемы, которые не позволяют сформировать высокий уровень организационной культуры ООО ЧОП «Регион». Среди выявленных проблем:

1) Отсутствие локальных нормативных актов, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры.

2) Отсутствие четкой системы формирования организационной культуры, в т.ч. традиций и обычаев, которые могли бы стать ее основой.

Одним из косвенных показателей наличия проблем в организационной культуре предприятия является высокий уровень текучести кадров, который существенно выше нормы, причем за последние 3 года он вырос. Этот показатель характеризует лояльность работников к компании, что в свою очередь взаимосвязано с организационной культурой. Учитывая, что уровень текучести кадров выше нормы, можно утверждать, что лояльность работников на низком уровне.

Основой организационной культуры ООО ЧОП «Регион» является сильная лидерская позиция руководителя, авторитарный стиль руководства. При этом не учитываются принципы демократизации, опеки, человеческих отношений, которые в современных условиях должны доминировать над чисто

административными методами и авторитарным стилем руководства. При дальнейшем развитии организации применение данного типа организационной культуры будет малоэффективно.

Таким образом, проведенное исследование говорит о низком уровне организационной культуры ООО ЧОП «Регион», что требует разработки рекомендаций по ее совершенствованию. Разработка соответствующих рекомендаций позволит разрешить эти проблемы, а также формировать и развивать организационную культуру данного предприятия. Ведь организационная культура не только отличает одно предприятие от другого, но и предопределяет успех его функционирования и выживания, что объясняет важность и значимость деятельности по ее совершенствованию.

Из-за пренебрежения вопросами формирования организационной культуры предприятие не в состоянии рационально использовать свой кадровый потенциал и поэтому существенно проигрывает в результативности деятельности.

## **Выводы по первой главе**

Анализируемая организация ООО ЧОП «Регион» является частным охранным предприятием. Основным видом деятельности организации является оказание охранных услуг. Анализ экономических показателей позволяет утверждать, что в целом финансовое положение ООО ЧОП «Регион» можно считать неустойчивым.

В процессе анализа организации подбора персонала в ООО ЧОП «Регион» были выявлены следующие негативные тенденции: рост уровня текучести кадров. Изучив содержание работы по функциям управления персоналом ООО ЧОП «Регион», можно сделать вывод, что главной проблемой в сфере управления персоналом в организации является то, что оно строится по большей части бессистемно. На наличие проблем в подсистеме управления персоналом ООО ЧОП «Регион» указывает высокий уровень текучести кадров (13,4 в 2015 г. по сравнению с показателем 9,4 в 2013 г.), уровень текучести кадров за последние 3 года неуклонно растет – что также является негативной тенденцией.

Организация работы с персоналом на ООО ЧОП «РЕГИОН» возложена на отдел кадров. Однако ответственность за реализацию принципов кадровой политики лежит не на отделе кадров, а на руководителе ООО ЧОП «РЕГИОН», так как формирование стратегии управления человеческими ресурсами определяется принятой руководством стратегией деятельности всего охрannого предприятия.

В ООО ЧОП «Регион» преобладает авторитарный тип организационной культуры. При этом ее дополняет тип культуры, ориентированной на человека. Одновременно с этим в незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

В ходе анализа нами выявлены проблемы, которые не позволяют сформировать высокий уровень организационной культуры ООО ЧОП «Регион». Среди выявленных проблем:



1) Отсутствие локальных нормативных актов, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры.

2) Отсутствие специалиста, в функции которого входили бы анализ и формирование организационной культуры.

3) Отсутствие четкой системы формирования организационной культуры, в т.ч. традиций и обычаев, которые могли бы стать ее основой.

Проведенное исследование говорит о низком уровне организационной культуры ООО ЧОП «Регион», что требует разработки рекомендаций по ее совершенствованию. Это позволит разрешить выявленные проблемы, а также формировать и развивать организационную культуру данного предприятия.

## ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО ЧОП «РЕГИОН»

### 2.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион»

Как мы выяснили, по результатам проведенного анализа, организационная культура предприятия ООО ЧОП «Регион» требует совершенствования. Основные рекомендации представим ниже в таблице 9. Внедрение рекомендаций рассчитано на период 1 год.

Таблица 9 – Рекомендации по совершенствованию организационной культуры  
ООО ЧОП «Регион»

№ п/п	Проблемы	Рекомендации	Ответст- венные	Сроки	Затраты, руб.
1	2	3	4	5	6
1	Отсутствие локальных нормативных актов, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры	Предварительно необходимо провести подготовительную работу, в частности организовать совещание с руководителями отделов, на котором определить цели, дальнейшие шаги по определению, совершенствованию оргкультуры, назначить ответственных должностных лиц	Ген. директор при участии в совещании руководителей	Октябрь 2016 г.	Включены в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц (ген.директор, руководители)
		Подготовка проекта руководства по управлению организационной культурой предприятия	Ген. директор и руководители. Старший специалист по кадрам	Октябрь – декабрь 2016 г.	1000 руб. (канц. товары, работа принтера);

1	2	3	4	5	6
2	Отсутствие специалиста, в функции которого входили бы анализ и формирование организационной культуры	Закрепление функций по анализу и формированию организационной культуры за специалистом по кадрам аппарата управления	Ген. директор	Январь 2017 г.	
		Внесение соответствующих изменений в должностные инструкции, включающие в себя работу по формированию организационной культуры (дополнительно заключить договор по совместительству, в котором будет оговорен % оплаты)	Старший специалист по кадрам аппарата управления	Февраль 2017 г.	1000 руб. (канц. товары, работа принтера)
		Обучение специалиста (направление на тренинг)	Старший специалист по кадрам аппарата управления	Февраль – май 2017 г.	Участие в 2-дневном тренинге 9000 руб. Провайдер – ВЭШ (бизнес-школа при институте экономики УрОРАН, г.Екатеринбург). Дополнительно командировочные расходы 10000 руб.

1	2	3	4	5	6
3	Отсутствие четкой системы формирования организационной культуры, в т.ч. традиций и обычаев, которые могли бы стать ее основой	Определить внутриорганизационные нормы и социальные роли сотрудников	Старший специалист по кадрам аппарата управления. Специалист по кадрам.	Октябрь 2017 г.	Включены в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
		Провести работу по выработке общих для коллектива ценностей		Август – сентябрь 2017 г.	
		Стимулировать максимальную включенность членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям	Руководители	регулярно	Из премиального фонда
		Обеспечение эффективной обратной связи результатов работы и реакцией руководителя	Руководители	регулярно	Включены в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
		Поощрение сотрудников	Руководители отделов	периодически	Включены в оплачиваемое рабочее время указанных ответственных лиц
Итого:					21000 руб.

Поскольку совершенствование организационной культуры – сложный и длительный процесс, предполагается, что разработанные нами рекомендации будут первым этапом совершенствования организационной культуры, только после завершения, которого можно наметить дальнейшие мероприятия. То есть предполагается первая – базовая – фаза управления организационной культурой, которая идентифицирует текущее состояние организационной культуры, тем самым эта фаза оценивает эффективность предыдущих управленческих воздействий на культуру, а также часть второй фазы. Во второй

фазе на основе проведенного анализа организационной культуру изменяют или оставляют в том виде, какая она есть. При этом стратегия управления изменением организационной культуры должна быть построена на создание условий, при которых каждый сотрудник будет самостоятельно стремиться к эффективной работе всего коллектива. В третьей фазе происходит выявление того, насколько качество нынешней организационной культуры способствует достижению предприятием своих целей.

Общий объем финансовых затрат по нашим расчетам составит ориентировочно 21000 руб.

Первым шагом необходимо провести подготовительную работу, в частности организовать совещание с руководителями, на котором определить цели, дальнейшие шаги по определению, совершенствованию организационной культуры, назначить ответственных за конкретные мероприятия должностных лиц.

Необходимо внести дополнения в должностные инструкции (дополнительно заключить договор по совместительству, в котором будет оговорен % оплаты), включающие в себя работу специалиста по кадрам по формированию организационной культуры.

Внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации, а также поощрение сотрудников (выдача грамот), будут служить побуждению других сотрудников следовать примеру «образцовых» сотрудников.

Цель организационной культуры компании – достижение высоких результатов посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым решениям, воспитания у работников отношения к компании, как к своему дому. Это приводит к повышению эффективности производственного менеджмента и улучшению деятельности компании в целом.

В процессе формирования, развития, совершенствования организационной культуры немаловажное значение имеет определение и учет

факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Организационная культура участвует также в следующих важнейших элементах экономической культуры:

- предназначение организации (миссия, цели, задачи). Бесцельное существование разрушительно, а миссия как раз выражает основной смысл, предназначение и принципы. Если она четко сформулирована (причем вместе с коллективом) и ее положениям следуют ежедневно, такую организацию можно считать безусловным новатором. В идеале предназначение компании необходимо формулировать еще до ее создания. Однако еще ошибочнее придумывать миссию только потому, что так принято в классическом менеджменте, или потому, что она есть у других. Руководитель должен прочувствовать внутреннюю потребность в создании миссии – только тогда она будет двигаться вперед;

- средства, включающие деятельность членов организации, систему стимулирования, информационное обеспечение и др.;

- критерии достижения целей и оценки результатов;

- средства внутренней интеграции, к которым относятся приемы включения новых членов в организацию, способы разделения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование лучших сотрудников, символов, мифов организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напомнить сотрудникам о поведении, которое от них требуется) и др.

Для управленческой деятельности фундаментальным фактом является то, что руководитель, имея наибольшую власть и свободу, обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако он же подвержен максимальным профессиональным абберациям, т.е. анализируя организационное состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел.

Устойчивость организационной культуры (малая динамичность) может поставить перед руководителем ряд проблем, особенно в начале его

деятельности в этой организации. Исследования показывают, что проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто трактуются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям.

Естественно во многом управление культурой зависит от высшего руководства организации. Руководитель, он же лидер организации воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личностных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Часто возникает проблема, когда руководитель уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но при этом не передает их другим членам предприятия. Это приводит к тому, что руководители теряют возможность влиять на культуру предприятия, следовательно – и на качество трудовой жизни персонала. Высшему руководству следует реализовывать свои устремления через публичные заявления, вступления и личный пример. При этом ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства.

Изменения глубинного устройства организации, к которым относится и совершенствование организационной культуры, – чрезвычайно сложный и трудоемкий процесс, который не следует начинать без серьезного предварительного осмысления. Прежде чем подходить к работе с организационной культурой, необходимо выработать миссию организации, стратегию, принять ценности организации. Только на основе этих принятых документов можно вырабатывать облик соответствующей культуры, поскольку она должна им соответствовать и способствовать внедрению этих положений в жизнь. Чаще всего изменение организационной культуры требует профессионального вмешательства. При анализе вероятности успешных изменений организационной культуры следует учесть следующие факторы: персональные изменения в руководстве, фазу жизненного цикла организации, возраст, размер организации, силу существующей культуры и субкультур.

Поэтому на следующем этапе, возможно, необходимо будет пригласить опытного консультанта, специализирующегося на организационном поведении.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион»**

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом, мероприятий по совершенствованию организационной культуры. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативной документации в системе управления персоналом.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Нормативно-правовые акты относятся к самым распространенным и значимым источникам трудового права. Они различаются по своей юридической силе и соответственно – по месту в системе источников.

Нормативно-правовое обеспечение состоит из документов трех уровней: федерального, регионального и организационного (локального). Рассмотрим их.

Согласно ст. 5 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами осуществляется трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда) и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права: настоящим кодексом; иными федеральными законами; Указом Президента РФ; Постановлениями Правительства РФ и нормативными



правовыми актами федеральных органов исполнительной власти; конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ; актами органов местного самоуправления и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Конституция РФ 1993 г. закрепила ряд новых положений принципиального характера, которые имеют непосредственное отношение к понятию и содержанию источников российского права вообще и трудового права в частности. Так, в ней отмечается, что права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими.

Конституция РФ 1993 г. закрепила ряд новых положений принципиального характера, которые имеют непосредственное отношение к понятию и содержанию источников российского права вообще и трудового права в частности. Так, в ней отмечается, что права и свободы человека и гражданина являются непосредственно действующими.

На федеральном уровне основным нормативным документом, регулирующим отношения в трудовой сфере, является Трудовой кодекс РФ (ТК РФ). Трудовой кодекс определяет основы трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ, введенный в действие с 01.02.2002. и измененный Федеральным законом от 30.06.2006 № 90-ФЗ, является базовым актом отрасли и в соответствии с ч. 2 ст. 5 ТК имеет приоритетное значение по сравнению с другими федеральными законами.

Содержание норм трудового законодательства определяется также федеральными конституционными законами. Принятие таких законов предусмотрено Конституцией РФ. Одним из них является «Закон о занятости населения».

Нормативно-правовые акты на региональном уровне. Поскольку Конституция РФ 1993 г. относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и ее субъектов (п. 1 ст. 72), следует различать среди источников трудового права наряду с федеральными законами законы субъектов РФ. Более того, вне пределов ведения РФ, а также совместного ведения РФ и ее субъектов

последние (т.е. республики, края, области, города федерального значения, автономная область и автономные округа) осуществляют собственное правовое регулирование общественных отношений по труду, включая принятие законов. При этом законы субъектов РФ не могут противоречить федеральным законам.

Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г., согласно которой «в перспективе до 2020 г. проблемы дефицита квалифицированных инженерных и рабочих кадров возрастут в результате падения численности населения в трудоспособном возрасте в Свердловской области с 2812,6 тыс. чел. в 2005 г. до 2470 тыс. чел. в 2020 г.».

Законы Свердловской области.

Документы на локальном (организационном) уровне. Специфическим источником трудового права выступает локальный нормативный акт, принимаемый работодателем в пределах своей компетенции. Такой акт распространяется на всех работников данной организации или на отдельные категории работников, специально указанные в самом акте. Как правило, локальный нормативный акт принимается с учетом мнения представительного органа работников. Такой порядок устанавливается для принятия локальных нормативных актов, прямо названных в ТК РФ, других федеральных законах, иных нормативных правовых актах или в соглашениях, коллективном договоре.

Основным назначением локальных актов является конкретизация законодательства о труде с учетом организации труда и условий конкретного предприятия (организации), повышение гарантий, предоставленных работникам законом и подзаконными актами, а также установление условий труда, определение которых прямо отнесено к компетенции работодателя. Отметим, что в условиях перехода к рыночной экономике значение локальных актов возрастает. Господствовавшие ранее административные методы управления экономикой уходят в прошлое, предприятиям предоставляется больший объем прав и ответственности, чем раньше, и локальные нормы в большей мере могут отразить особенности правового регулирования трудовых и социальных отношений на отдельных предприятиях.

На организационном (внутрифирменном) уровне: стратегия развития организации, устав организации, коллективный договор, Положение о кадровой политике, Положение о персонале и т.д.

К локальным нормативно-правовым актам относится также приказ (распоряжение) о приеме на работу, о назначении на должность.

Отметим, что работодателем подобный приказ (распоряжение) доводится до сведения принятого работника под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора (ст. 68 ТК РФ). По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

На организационном уровне в нашем случае должны быть разработаны регламентирующие (инструктивные) документы, например, руководство по управлению организационной культурой.

Вообще же локальные нормативно-правовые акты относятся к категории подзаконных источников права, стоящих на низшем уровне юридической иерархии. Они имеют ограниченную сферу действия (пределами данной организации) и не должны противоречить законам и другим подзаконным актам.

Необходимо согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов, регламентирующих совершенствование организационной культуры ООО ЧОП «Регион». Эта деятельность особенно важна, т.к. документы призваны задать те рамочные условия, в которые затем и будет укладываться процедура управления организационной культурой данного предприятия.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион»**

Управление персоналом ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономическая эффективность учитывает экономические (финансовые) результаты реализации предложенных рекомендаций для предприятия, воздействие процесса реализации рекомендаций на внешнюю для проекта среду и учитывает соотношение результатов и затрат на внедрение рекомендаций.

Необходимо иметь в виду, что организационная культура существенным образом влияет на эффективность деятельности предприятия. Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие. Например, стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Если планируемые затраты покрыть посредством выручки предприятия, то можно рассчитать процент от этой суммы.

Если выручка составляет 3220000 руб. (в 2015 году), а затраты на внедрение предложенных рекомендаций составляют 21000 руб., то в

процентном отношении затраты составят 0,3%, что является не критичным показателем.

$$3220000 / 21000 * 100\% = 0,3\%$$

Благоприятная, сильная организационная культура должна положительно повлиять на уровень текучести кадров (уровень должен снизиться). Поэтому экономическую эффективность предложенных рекомендаций можно рассчитать и на основе этого показателя.

Численность персонала предприятия в 2015 г. составила 236 чел., а уровень текучести кадров 13,4%. Рассчитаем средние затраты на набор и отбор одного сотрудника и представим их в табл. 10.

Таблица 10 – Перечень затрат на набор и отбор персонала

№ п/п	Затраты	Стоимость, руб.
1	Средняя заработная плата на предприятии	20000
2	Заработная плата на испытательном сроке	15000
3	Час работы линейного руководителя, проводящего собеседование с кандидатом	260
4	Затраты на набор персонала (размещение объявлений в СМИ)	3000
5	Затраты на оценку персонала специалистом по кадрам	260
Итого		38520

Таким образом, как видно из данных табл. 10, потери организации от проблемы высокого уровня текучести кадров из-за слабой организационной культуры выражаются в высоких финансовых затратах. Затраты на набор и отбор персонала, связанные с высоким уровнем текучести кадров, составляют 38520 руб./сотрудник. Следовательно, в 2015 г. организация понесла издержки на набор и отбор персонала в размере 1232640 руб. (максимум, поскольку отбор на одну должность (но несколько вакантных мест) мог проходить в один период).

В случае, если на предприятии будут внедрены рекомендации по совершенствованию организационной культуры, уровень текучести кадров снизится за счет повышения сохранения кадров, что позволит снизить затраты

на персонал. В случае, если уровень текучести снизится в два раза, экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 580820 руб.:

$$1232640 \text{ руб. (издержки на отбор)} - 21000 \text{ руб. (затраты)} = 1211640 \text{ руб.}$$

Как видим, затраты на внедрение рекомендаций, во-первых, существенно ниже затрат на набор и отбор персонала, во-вторых, существенно ниже того экономического эффекта в размере 630820 руб., который спрогнозирован.

Все это указывает на высокую экономическую эффективность предложенных рекомендаций, что обусловило целесообразность их внедрения.

Помимо экономического, при оценке эффективности определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в увеличении (количественном) экономического эффекта.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Далее рассмотрим показатели социальной эффективности совершенствования организационной культуры.

Совершенствование организационной культуры позволит:

- обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических целей предприятия и тенденций развития в отрасли в целом;
- повысить лояльность сотрудников по отношению к компании, их творческую активность, стимулируя рост предложений по совершенствованию бизнес-процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления;
- снизить сопротивление внедрению организационных изменений, возникающее из-за особенностей существующей корпоративной культуры;
- ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд.

Кроме того, показателями социальной эффективности будут:

- снижение уровня текучести кадров;
- повышение сохранности кадров на предприятии;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;
- возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;
- формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.
- повышение сплоченности, коллективизма сотрудников;
- повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности;
- улучшение взаимодействия сотрудников.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников, и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников за счет улучшения эмоциональной атмосферы, социально-психологического климата.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Корпоративная культура порождает у людей чувство уверенности, гордости за свою компанию, открывает для менеджера возможность руководить, ориентируясь на принятые нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах; предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает понимание того, что происходит в коллективе, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования.

В организациях с устоявшейся корпоративной культурой она становится атрибутом организации, ее частью, оказывает мощное воздействие на сотрудников, трансформируя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

Однако можно сделать вывод, что работа по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, положительной будет и социальная эффективность.



## **Выводы по второй главе**

Итак, рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» рассчитаны на срок 1 год (это первая фаза, первый этап, от результатов которого будет зависеть планирование дальнейших шагов).

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения. Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Мы определили, что работа по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» целесообразна и экономически оправдана, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, положительной будет и социальная эффективность. В процентном отношении затраты на мероприятия составят 0,3% от выручки предприятия, что является не критичным показателем. Благоприятная, сильная организационная культура должна положительно повлиять на уровень текучести кадров и экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 630820 руб.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках решения первой задачи исследования мы выяснили, что организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий.

Основой любой организации является культура, которая не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания.

Выделяют две основные функции организационной культуры:

- 1) адаптацию, или выживание во внешней среде;
- 2) внутреннюю интеграцию.

Организационная культура играет ключевую роль в выполнении этих функций. Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам принятия решения, реакциям на успехи и неудачи и т. д.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между сотрудниками организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

В рамках решения второй задачи исследования определено, что анализируемая организация ООО ЧОП «Регион» является частным охранным предприятием. Основным видом деятельности организации является оказание охранных услуг. Анализ экономических показателей позволяет утверждать, что

в целом финансовое положение ООО ЧОП «Регион» можно считать неустойчивым.

В процессе анализа организации подбора персонала в ООО ЧОП «Регион» были выявлены следующие негативные тенденции: рост уровня текучести кадров. Изучив содержание работы по функциям управления персоналом ООО ЧОП «Регион», можно сделать вывод, что главной проблемой в сфере управления персоналом в организации является то, что оно строится по большей части бессистемно. На наличие проблем в подсистеме управления персоналом ООО ЧОП «Регион» указывает высокий уровень текучести кадров (13,4 в 2015 г. по сравнению с показателем 9,4 в 2013 г.), уровень текучести кадров за последние 3 года неуклонно растет – что также является негативной тенденцией.

Организация работы с персоналом на ООО ЧОП «Регион» возложена на отдел кадров. Однако ответственность за реализацию принципов кадровой политики лежит не на отделе кадров, а на руководителе ООО ЧОП «Регион», так как формирование стратегии управления человеческими ресурсами определяется принятой руководством стратегией деятельности всего охранного предприятия.

В рамках решения третьей задачи исследования, мы определили, что в ООО ЧОП «Регион» преобладает авторитарный тип организационной культуры. При этом ее дополняет тип культуры, ориентированной на человека. Одновременно с этим в незначительной степени присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

В ходе анализа нами выявлены проблемы, которые не позволяют сформировать высокий уровень организационной культуры ООО ЧОП «Регион». Среди выявленных проблем:

- 1) Отсутствие локальных нормативных актов, которые бы формально закрепляли элементы организационной культуры.

2) Отсутствие специалиста, в функции которого входили бы анализ и формирование организационной культуры.

3) Отсутствие четкой системы формирования организационной культуры, в т.ч. традиций и обычаев, которые могли бы стать ее основой.

Проведенное исследование говорит о низком уровне организационной культуры ООО ЧОП «Регион», что требует разработки рекомендаций по ее совершенствованию. Это позволит разрешить выявленные проблемы, а также формировать и развивать организационную культуру данного предприятия.

В рамках решения четвертой задачи исследования мы разработали рекомендации по совершенствованию организационной культуры.

Итак, рекомендации по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» рассчитаны на срок 1 год (это первая фаза, первый этап, от результатов которого будет зависеть планирование дальнейших шагов).

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения. Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», формировать желательную организационную культуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

В рамках решения пятой задачи исследования мы определили, что работа по совершенствованию организационной культуры ООО ЧОП «Регион» целесообразна и экономически оправдана, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, положительной будет и социальная эффективность. В процентном отношении затраты на мероприятия составят 0,3% от выручки предприятия, что является не критичным показателем.

Благоприятная, сильная организационная культура должна положительно повлиять на уровень текучести кадров и экономический эффект от внедрения рекомендаций составит 630820 руб.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Одного автора*

1. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст]: учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 368 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 502 с.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2013. – 496 с.
4. Волконогова, О.Д. Управленческая психология [Текст] / О.Д. Волконогова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
5. Гидденс, Э. Социология [Текст] / Э. Гидденс. – М.: Едиториал УРСС, 2013. – 632 с.
6. Глушаков, В. Сильная корпоративная культура – основа инновационного развития предприятий [Текст] / В. Глушаков // Наука и инновации. № 3-4, 2003. – С. 14-20.
7. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2013. – 360 с.
8. Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – 343 с.
9. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2014. – 400 с.
10. Казмиренко, В.П. Социальная психология организаций [Текст] / В.П. Казмиренко. – К.: 1993. – 191 с.
11. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия [Текст]: Монография / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2014. – 567 с.
12. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело АНХ, 2013. – 944 с.

13. Кравченко, А.И. Социология [Текст]: Общий курс: учебное пособие / А.И. Кравченко. – М.: Логос, 2013. – 528 с.
14. Кунде, Й. Корпоративная религия [Текст] / Й. Кунде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2014. – 267 с.
15. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.
16. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2013. – 794 с.
17. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: учебник / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2013. – 592 с.
18. Михалковская, Н.В. Экономическая психология [Текст]: учебное пособие / Н.В. Михалковская, В.А. Месяц; Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 112 с.
19. Носкова, О.Г. Психология труда [Текст]: учебное пособие / О.Г. Носкова; Под ред. Е.А. Климова. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 384 с.
20. Овчарова, Р.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / Р.В. Овчарова. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2015. – 122 с.
21. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – 160 с.
22. Островский, Э.В. Психология управления [Текст] / Э.В. Островский. – М.: ИНФРА – М., 2013. – 256 с.
23. Парыгин, Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории [Текст] / Б.Д. Парыгин. – СПб.: СПбГУП, 2013. – 592 с.
24. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
25. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства [Текст] / Р. Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 2013. – 56 с.
26. Семечкин, Н.И. Социальная психология [Текст]. Часть 2 / Н.И. Семечкин. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2014. – 133 с.

27. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2013. – 186 с.

28. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

29. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 10 с.

30. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2014. – 154 с.

31. Титова, С.В. Методика исследования организационной культуры фирмы: практический опыт [Текст] / С.В. Титова // Мир современной науки. № 2 (17). 2013. – С.25-30.

32. Труфанов, А.В. Основные подходы к диагностике организационной культуры [Текст] / А.В. Труфанов // Экономика, управление, финансы: мат. III межд. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 153-156.

33. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 336 с.

34. Якуба, В.А. Корпоративная культура / В.А. Якуба // Управление компанией. 2015. № 4. – С. 34-36.

*Двух авторов*

1. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарики, 2013. – 576 с.

2. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

3. Журавлев, А.Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности [Текст] / А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. – 436 с.

4. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2013. – 464 с.



5. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 528 с.
6. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. В.И. Андреевой. – СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
7. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2013. – 352 с.
8. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2014. – 230 с.
9. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2013. – 302 с.
10. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – М.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 344 с.
11. Столярченко, А.М. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.М. Столярченко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 456 с.
12. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.

*Трех и более авторов*

1. Добренчиков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добренчиков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2013. – 359 с.
2. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 220 с.
3. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2013. – 752 с.

4. Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев; Под ред. А.Н. Сухова, А.А. Деркача. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 616 с.

5. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2013. – 496 с.

*Под заглавием*

1. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: учебное пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 224с.

2. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2013. – 377 с.

3. Организационная психология [Текст] / Сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

4. Психология профессиональной деятельности [Текст]: Лекции / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 342 с.

5. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475 с.

6. Социология. Основы общей теории [Текст]: Учебник / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов, действ. член РАЕН Л.Н. Москвичев. – М.: Норма, 2013. – 912 с.

7. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 515 с.

8. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с

*Нормативные документы*

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 1993. – 64 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272с.

*Ресурсы локального доступа*

1. Методика Хофстеде и Боллинже [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-culture.net/content/view/64/48/>
2. Татулов, Б.Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры // Журнал Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml>

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Организационная культура	- приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – С. 341
2. Организационная культура	- это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)	Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – С. 10
3. Организационная культура	- мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение	Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 515
4. Культура группы	- паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем	Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн, Пер. с англ. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – С.32
5. Культура предпринимательства (культура организации)	- систему совместно выношенных и реальных убеждений и представлений о ценностях. Представления о ценностях отвечают на вопрос, что является важным для предприятия, в то время как убеждения прежде всего помогают понять, как должно функционировать предприятие, как надо управлять, как, короче говоря, быть преуспевающим	Рюттингер, Р. Культура предпринимательства [Текст] / Р. Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 2013. – С. 56
6. Организационная культура (деятельностная интерпретация)	- социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации	Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ,

		2013. – С. 39
7.Мировоззрение	- представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – С. 343
8.Организационные ценности	- предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – С. 344
9.Нормы	- совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – С. 345
10.Психологический климат	- преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду	Занковский, А.Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2013. – С. 345
11.Социально-психологический климат	- это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения. Он является одним из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека и может быть положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (неблагоприятным)	Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2014. – С. 59